



(سند معماری سازمانی)

گزارش برنامه استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد قانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان



برنامه استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد

قانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

۱۴۰۰/۰۶/۲۸

(سند معماری سازمانی)

شناسنامه‌ی طرح

| | |
|-------------|--|
| نام سند | گزارش برنامه استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان |
| عنوان پروژه | برنامه استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان |
| نام کارفرما | کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان |
| تاریخ | ۱۴۰۰/۰۶/۲۸ |
| نام فایل | IIDCYA_PM_980728_FIN 1.1.1 |

فهرست مطالب

| | | |
|---------|--|----|
| ۱..... | مقدمه | -۱ |
| ۲..... | شناخت خدمات کسب و کار | -۲ |
| ۳..... | ۱-۲- عنوان خدمات کسب و کار | -۲ |
| ۶..... | ۲-۲- شناسنامه خدمات | -۲ |
| ۷..... | زنجیره ارزش کلان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان | -۳ |
| ۸..... | ۱-۳- مدل های مرجع کسب و کار | -۳ |
| ۸..... | ۱-۱-۳- مدل مرجع | -۳ |
| ۹..... | ۲-۱-۳- ضرورت استفاده از مدل مرجع | -۳ |
| ۹..... | ۳-۱-۳- مدل زنجیره ارزش پورتر | -۳ |
| ۱۳..... | ۳-۱-۴- مدل مرجع مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) | -۳ |
| ۱۸..... | ۲-۳- زنجیره ارزش کلان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان | -۳ |
| ۲۰..... | نظام جامع ارزیابی عملکرد | -۴ |
| ۲۱..... | ۱-۴- مدیریت عملکرد سازمان | -۴ |
| ۲۱..... | ۲-۴- نظام مدیریت عملکرد سازمان | -۴ |
| ۲۲..... | ۳-۴- فرآیند ارزیابی عملکرد | -۴ |
| ۲۳..... | ۴-۴- مدل های ارزیابی عملکرد | -۴ |
| ۲۴..... | ۵-۴- کارت امتیازی متوازن | -۴ |
| ۲۷..... | ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان | -۵ |
| ۲۷..... | ۱-۵- انتخاب محدوده ارزیابی | -۵ |
| ۲۸..... | ۲-۵- انتخاب مدل ارزیابی | -۵ |
| ۲۹..... | ۳-۵- تعریف و تدوین شاخص ها | -۵ |

۱- مقدمه

هدف از انجام این پروژه که تحت عنوان " برنامه استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان " تعریف شده در واقع ارائه برنامه ای به سازمان جهت اجرایی نمودن نظام جامع ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان می باشد.

گزارش پیش‌رو، در راستای ارائه برنامه نظام جامع ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان می‌باشد که به شیوه، شناخت و دسته‌بندی خدمات کسب و کار کانون، تهیه شناسنامه خدمات آن و نیز شاخص‌های کنترلی مربوطه انجام پذیرفته است. هرچند، به جهت ارتباط خدمات کسب و کار با فرآیندهای کسب و کاری کانون از یک سو و عدم وجود مدل فرآیندی در مجموعه از سوی دیگر، نیاز به شناخت زنجیره ارزش کلان کانون جهت برقرارساختن خدمات کسب و کار با فرآیندها وجود دارد که در بخش دوم این گزارش به آن اشاره می‌شود. لازم به ذکر است که استانداردسازی و بهبود فرآیندهای موجود کسب و کار کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در محدوده پروژه حاضر قرار نگرفته و طبیعتاً نیاز به تعریف پروژه‌های جداگانه دارد. اما به جهت کمک به پروژه آتی کانون، به تهیه زنجیره ارزش کلان مطلوب کسب و کار کانون تا سطح گروه‌های فرآیندی در طول این پروژه اقدام خواهد شد.

۲- شناخت خدمات کسب و کار

خدمات کاری سازمان عبارت است از "برونداد حاصل از به کارگیری هدفمند نیروی انسانی، فرایندها، اطلاعات و فناوری توسط سازمان که منجر به نتیجه‌ای ارزشمند از دید ذی‌نفع آن خدمت شده و در راستای اجرای مأموریت و تحقق اهداف سازمان باشد.^۱" خدمات سازمان بسته به نوع ذی‌نفع^۲ که درونی باشد یا بیرونی به دو دسته بیرونی و درونی تقسیم می‌شود. در این پروژه آنچه حائز اهمیت است شناسایی و ارزیابی خدمات ارائه شده توسط کانون پرورش فکری به ذی‌نفعان بیرونی می‌باشد. جهت اطلاع و شناخت خدمات درونی، می‌توان به لیست عناوین خدمات درونی در پیوست شماره ۱ رجوع^۳ و با خدمات حوزه پشتیبانی آشنا شد.

^۱ سند مرجع خدمات، لینک دسترسی

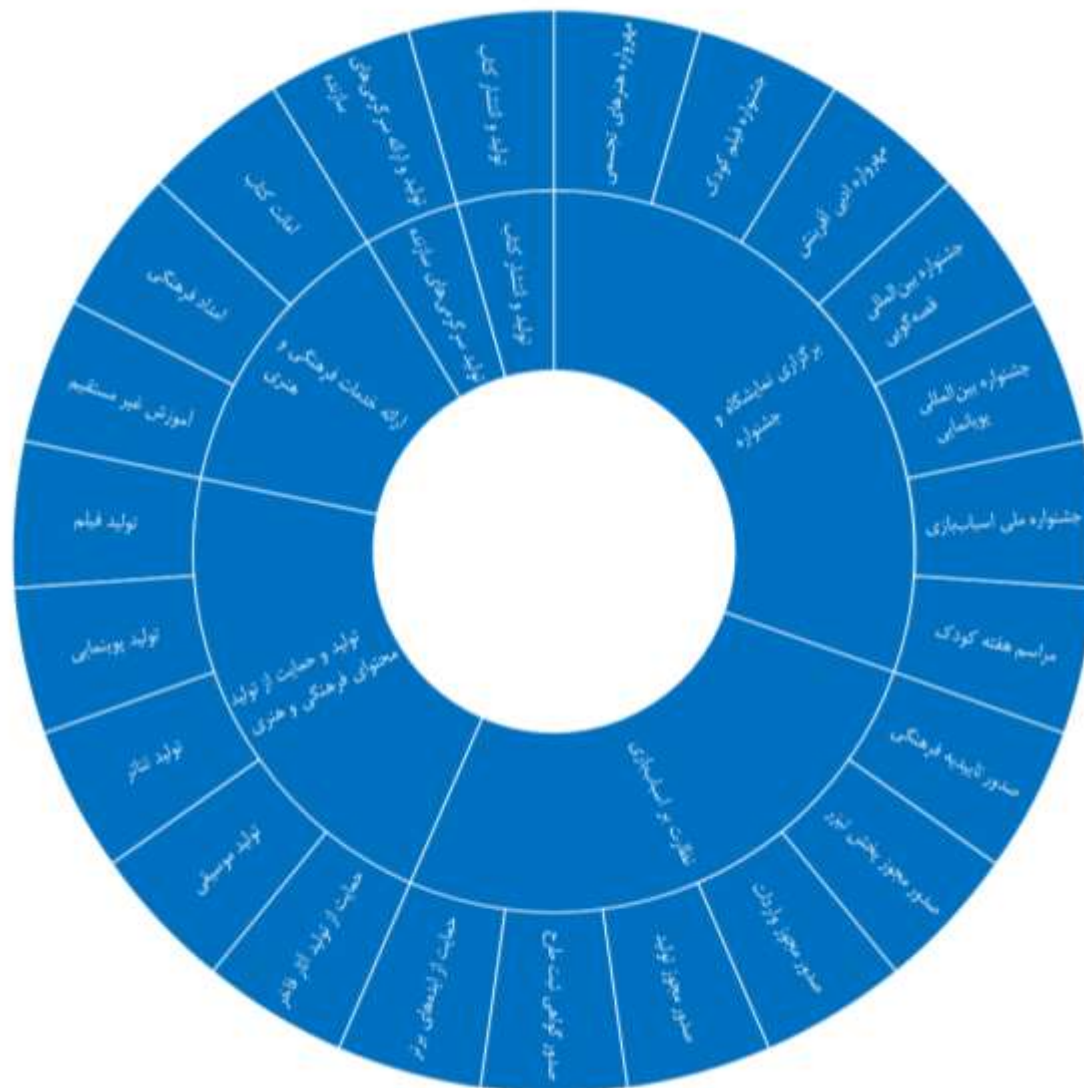
^۲ ذی‌نفعان درونی سازمان شامل پرسنل، اعضای هیئت مدیره و مدیران و ذی‌نفعان بیرون سازمان شامل مشتریان، سازمان‌های بالادست، نهادهای مدنی و اجتماعی، دولت و غیره می‌باشد.

^۳ برگرفته از مدل مرجع خدمات کشور، [لینک دسترسی](#)

۲-۱- عناوین خدمات کسب‌وکار

جهت شناسایی خدمات کسب‌وکار کانون پرورش فکری از لیست خدمات مصوب کانون که به تازگی به تصویب سازمان اداری و استخدامی کشور رسیده استفاده شده است. این لیست شامل ۷ خدمت و ۲۵ زیر خدمت می باشد که در ادامه به آن اشاره می شود:

شکل ۱- نمودار خدمات کسب و کار کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان



- ارائه خدمات فرهنگی و هنری به کودکان و نوجوانان در مراکز فرهنگی و هنری کانون
 - امانت کتاب به اعضاء کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
 - امداد فرهنگی (اعزام کاروان مربیان سیار کانون به مناطق آسیب‌دیده و کم‌برخوردار)
 - آموزش غیر مستقیم فرهنگی، هنری، ادبی، علمی و دینی در مراکز فرهنگی و هنری کانون
- برگزاری نمایشگاه و جشنواره حوزه کودک و نوجوان
 - برگزاری مراسم هفته کودک
 - برگزاری جشنواره ملی اسباب‌بازی
 - برگزاری جشنواره بین‌المللی پویانمایی تهران
 - برگزاری جشنواره بین‌المللی قصه‌گویی
 - برگزاری مهرواره ادبی آفرینش (شعر و داستان) کودک و نوجوان
 - برگزاری جشنواره فیلم کودک برای مودک (قاصدک)
 - برگزاری مهرواره هنرهای تجسمی آفرینش کودک و نوجوان
- تولید و انتشار کتاب برای کودکان و نوجوانان
- تولید و حمایت از تولید محتوای فرهنگی و هنری مناسب برای کودکان و نوجوانان
 - تولید فیلم (سینمایی، مستند، کوتاه) کودکان و نوجوانان
 - تولید پویانمایی (انیمیشن) کودکان و نوجوانان
 - تولید تئاتر کودکان و نوجوانان
 - تولید موسیقی کودکان و نوجوانان
 - حمایت از تولید آثار فاخر تئاتر، فیلم و پویانمایی کودک و نوجوان
- حمایت، هدایت و نظارت بر طراحی، ساخت، واردات و توزیع اسباب‌بازی در کشور

- حمایت از ایده‌های برتر ثبت و تولید اسباب‌بازی
- صدور گواهی ثبت طرح اسباب‌بازی
- صدور مجوز تولید اسباب‌بازی
- صدور مجوز واردات اسباب‌بازی
- صدور مجوز پخش تیزر کودک و نوجوان
- صدور تاییدیه فضای فرهنگی یا نمایشگاهی ویژه کودکان و نوجوانان
- تولید و ارائه سرگرمی‌های سازنده برای کودکان و نوجوانان

۲-۲- شناسنامه خدمات

جهت تکمیل شناخت خدمات کسب و کار کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، اقدام به تهیه پیش نویس شناسنامه های خدمات کسب و کار خاص این پروژه که از قالب شناسنامه های خدمات سازمان اداری و استخدامی کشور الگوبرداری شده بود، صورت گرفت. با مرور عناوین و سرفصل های شناسنامه های تهیه شده با کارفرمای محترم طی جلسات کارشناسی که به خوبی پاسخگوی نیاز سازمان اداری و استخدامی کشور می باشد فرمت نهایی تهیه (جهت اطلاع از قابل شناسنامه خدمت به پیوست شماره ۲ مراجعه شود) و اقدام به تکمیل این شناسنامه ها برای تمامی ۲۵ زیر خدمت کانون گردید. لازم به ذکر است که جهت تکمیل برخی بخش های شناسنامه های خدمات کسب و کار کانون، از مستندات دریافتی از کارفرمای محترم نیز بهره گرفته شد. جلسات تکمیل شناسنامه های خدمات کسب و کار با کارشناسان مشاور و کارفرمای محترم در طی چند جلسه نسبتاً طولانی انجام شده و نتایج در قالب پیوست شماره ۳ ارائه می گردد.

۳- زنجیره ارزش کلان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

این بخش از گزارش با مروری بر ادبیات موضوع، به ارائه زنجیره ارزش کلان^۱ کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان مبتنی بر چارچوب فرآیندی APQC^۲ (شامل حوزه‌های کسب‌وکار و گروه‌های کسب‌وکار مرتبط با آن) می‌پردازد. علت ارائه زنجیره ارزش کلان فرآیندی کانون در این بخش از پروژه، وجود ارتباط تنگاتنگ بین خدمات کسب و کار با فرآیندها می‌باشد. اجرای درست فرآیندهای کسب و کار لازمه ارائه درست خدمت کسب و کار می‌باشد.

در سال‌های اخیر - و به ویژه پس از مطرح شدن مفاهیم مهندسی مجدد - رویکرد فرایندگرایی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل بهبود و توانمندسازی سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمان‌ها مطرح شده است. از این رو، مدل‌های کسب و کاری بسیاری امروزه بر اساس فرآیندهای کسب و کار تهیه و طراحی می‌شوند. هر سازمان برای این که بتواند به نحوی اثربخش و کارآمد انجام وظیفه کند ناگزیر است فعالیت‌های به هم پیوسته متعددی را شناسایی و بر آن‌ها اعمال مدیریت کند. به کارگیری سیستمی از فرایندها در درون سازمان به همراه شناسایی تأثیر متقابل این فرایندها و اعمال مدیریت بر آن‌ها را می‌توان "فرایندگرایی" نامید. فرایندگرایی یک رویکرد کل‌نگر است که هر پدیده یا رویداد را نتیجه کنش متقابل

^۱ برگرفته از زنجیره ارزش پورتر

^۲ American Productivity and Quality Center

تعدادی عوامل مرتبط در یک زنجیره پیوسته می‌داند نه به عنوان بخش‌های جداگانه و منفصل. در واقع فرایندگرایی رویکردی است در برابر رویکرد "وظیفه‌گرایی" که مبنای اصلی سازماندهی و فعالیت سازمان‌های امروزی است. بنابراین می‌توان گفت در ادبیات امروزی علم مدیریت، رویکرد فرایندگرایی جایگزین کارکردگرایی یا وظیفه‌گرایی شده است و در نتیجه باید در پروژه‌های بهبود عملکرد سازمانی مفهوم فرایندگرایی را به کار گرفت.

با توجه به افزایش اهمیت فرایندگرایی در سال‌های اخیر، تحقیقات بسیار زیادی در این زمینه انجام شده است که از مهم‌ترین نتایج آن‌ها پدید آمدن مدل‌های مرجع فرایندی است که با دسته‌بندی و ارائه فرایندهای قابل طرح در سازمان‌ها به شکلی سیستماتیک، شناسایی و پیاده‌سازی فرایندهای سازمانی را آسان‌تر کرده است. این مدل‌ها از دیدگاه‌های گوناگونی فرایندهای سازمان را تشریح می‌کنند. همچنین سطح و میزان تشریح فرایندها در این مدل‌ها متفاوت است. از آنجایی که شناسایی فرایندها و تدوین مدل فرایندی سازمان با استفاده از مدل‌های مرجع فرایندی، روشی سیستماتیک و قابل استناد است؛ بنابراین پیش از ارائه زنجیره ارزش کلان کانون لازم است با برخی از مهم‌ترین مدل‌های مرجع فرایندی آشنایی حاصل شود.

۳-۱- مدل‌های مرجع کسب‌وکار

۳-۱-۱- مدل مرجع^۱

مدل‌های مرجع مدل‌های عمومی (تیپ) هستند که برای تعیین عناصر مختلف کسب و کار از آنها استفاده می‌شود. هر چند هر سازمانی بسته به نیازهای کسب‌وکار، استراتژی‌ها و سیاست‌های خاص خود به یک مدل کسب و کار ویژه نیاز دارد و نمی‌توان بدون شناخت مقتضیات خاص سازمان، این‌گونه مدل‌های مرجع را به صورت مکانیکی در طراحی معماری مطلوب سازمان به کار برد، اما مشابهت‌هایی که بین سازمان‌ها در سطوح مختلف وجود دارد، و همچنین ارزش افزوده ناشی از کاربرد مدل‌های مرجع از جمله:

- صرفه‌جویی در زمان و هزینه طراحی معماری مطلوب؛
- استفاده از بهترین تجارب و یافته‌ها در سازمان‌های مشابه؛
- اطمینان از امکان تعامل‌پذیری بین سازمان‌هایی که از مدل‌های مرجع مشابه پیروی می‌کنند.

کاربرد این گونه مدل‌ها را به صورت روزافزونی افزایش داده است.

سازمان‌ها، مراجع دولتی، شرکت‌های بزرگ نرم‌افزاری و مشاوره‌ای و نهادهای استانداردگذاری مختلفی در سطح جهانی اقدام به تهیه و انتشار مدل‌های مرجع کسب‌وکار کرده‌اند، که هر یک در محدوده خاصی کاربرد دارد. در این بخش به معرفی مدل‌های مرجع "زنجیره ارزش پورتر" و "APQC" اشاره می‌شود.

۳-۱-۲- ضرورت استفاده از مدل مرجع

یکی از پایه‌های تدوین مدل کسب و کار مطلوب سازمان، مدل‌های مرجع هستند. در معماری وضع مطلوب، مدل‌های مرجع به عنوان راهنمای اولیه، برخی ساختارها را پیشنهاد می‌دهند که سبب افزایش سرعت و استفاده از تجربیات گذشته در توصیه وضع مطلوب است. کاربرد مدل‌های مرجع در ارزیابی عملکرد سازمان، اغلب در مشخص نمودن فرآیندهای کسب و کار و پتانسیل‌های اولیه فناوری اطلاعات که باید در نحوه ارائه خدمات کسب و کار سازمان مدنظر قرار گیرند، است. از طرفی دیگر، مدل‌های مرجع ابزار قوی و در عین حال ساده‌ای برای کمک به هدایت تغییرات و بهبود تدریجی درون سازمان است.

سازمان‌ها به مثابه سیستم‌هایی پیچیده دارای فرایندهای مشخص و معینی در حوزه مأموریت و عملیات خاص خود می‌باشند، حوزه‌هایی که سازمان و یا سازمان‌ها در آن حیطه به فعالیت و کنش و واکنش می‌پردازند نیز دارای خصوصیات و مختصات خود است که عموماً فعالیت در این فضا بدون تبعیت و برخورداری از قواعد مشخص جهت تعاملات با سازمان‌های ذی‌نفع، پیشبرد اهداف کسب‌وکار را پیچیده خواهد کرد. بخشی از مجموعه اقدامات و چارچوب‌ها در سطح اقدامات سازمان‌های مشابه، قابلیت الگوبرداری توسط سایر سیستم‌ها و نظام‌ها را دارا است که این خود باعث صرف زمان کمتر جهت دستیابی به الگوی مناسب فعالیت در بخش مربوطه است.

مدل‌های مرجع به عنوان یک نقشه راهنما جهت ارائه راه‌کارهایی یکپارچه و آرمان‌گرا در حوزه کسب‌وکار و فناوری اطلاعات و ارتباطات محسوب می‌شوند. این مدل‌ها با در نظر گرفتن تمامی حوزه‌های کاری موجود در یک کسب‌وکار به طور عام و جدای از نحوه انجام آن‌ها در سازمان‌های مختلف، راه‌کارهای خود را به صورت کلی پیشنهاد می‌دهند.

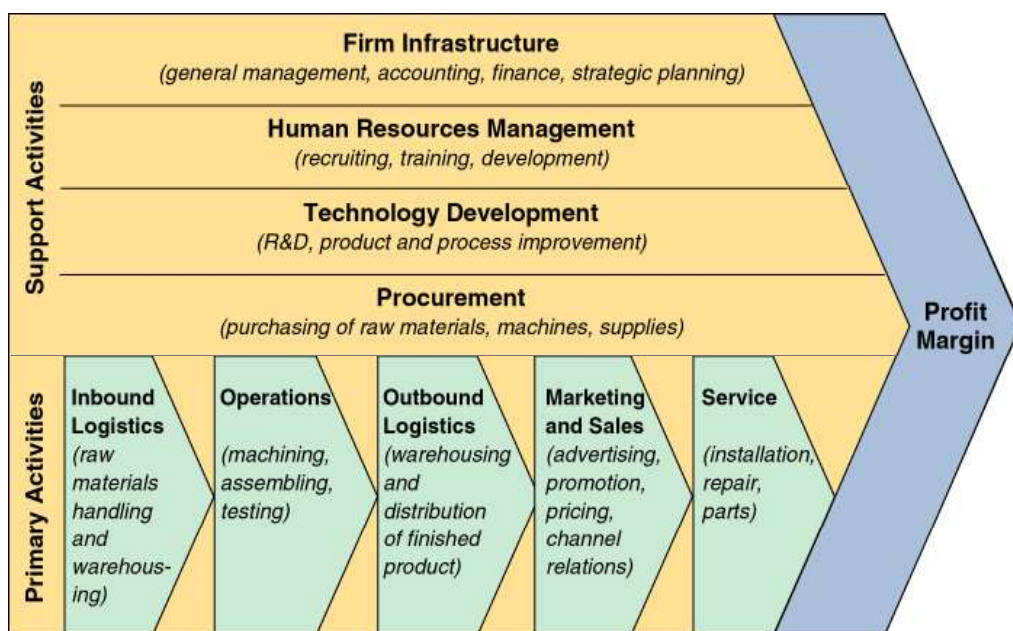
۳-۱-۳- مدل زنجیره ارزش پورتر

یکی از مدل‌های مرجعی که برای ارزیابی و تعیین حوزه‌های کسب‌وکار در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل زنجیره ارزش پورتر است. در این مدل حوزه‌های کاری مهم در بنگاه شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند. هرچند

آقای پورتر این مدل را در ابتدا برای مؤسسات و شرکت‌های تولیدی و رقابتی مطرح نمود، لیکن از مفاهیم مطرح شده در این مدل می‌توان برای دسته‌بندی وظایف سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار استفاده نمود.

مطابق این مدل حوزه‌های کاری یک بنگاه به دو گروه حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی و حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی تقسیم می‌شوند. هر کدام از این دو گروه نیز به نوبه خود دسته‌بندی معینی دارند که در شکل نشان داده شده است. این حوزه‌های کاری به تنهایی و در پیوند با یکدیگر برای بنگاه تولید ارزش اقتصادی می‌نمایند. مجموعه این حوزه‌های کاری، زنجیره ارزش^۱ سازمان را تشکیل می‌دهند. در واقع ارزش‌های ایجاد شده در فعالیت‌ها و وظایف مختلف منجر به شکل‌گیری ارزش در کل سازمان می‌گردد. این ارزش در سازمان‌ها و شرکت‌های رقابتی توان رقابتی است و در سازمان‌های ماموریت‌گرا که در بخش عمومی فعالیت می‌کنند، تحقق اهداف و ماموریت‌های سازمان است.

مفهوم زنجیره ارزش ابزاری است که به وسیله آن امکان برخورد سیستماتیک با تمام حوزه‌های کاری یک بنگاه فراهم شده و با تجزیه و تحلیل رفتار این حوزه‌های کاری می‌توان هر حوزه را در ارتباط با مزیت‌های رقابتی و عملکردی (کم کردن هزینه و بهبود کیفیت خروجی) در کل سازمان ارزیابی کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به‌کارگیری مفهوم زنجیره ارزش منجر به شکل‌گیری نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف و به تبع آن منابع سازمان می‌گردد. این امر کمک می‌نماید که منابع سازمان در جهت مزیت‌های سازمان مورد توجه و ارزیابی قرار گیرند از آنجایی که زنجیره ارزش برای بنگاه‌های مختلف متفاوت است. لذا مجموعه حوزه‌های کاری تشکیل‌دهنده زنجیره ارزش در بنگاه‌های مختلف تاثیرات متفاوتی بر ارزش و توان رقابتی و اجرایی ایجاد شده بجا می‌گذارند.



شکل ۲- مدل زنجیره ارزش پورتر

براساس مدل زنجیره ارزش پورتر، حوزه‌های کاری سازمان به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی (Primary Activities)
- حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی (Support Activities)

۱-۳-۱- حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی

حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی به آن دسته از حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان اطلاق می‌گردد که در جهت ماموریت و اهداف سازمان بوده و در بنگاه‌های تولیدی شامل ساخت فیزیکی کالا (تولید خدمت)، فروش (عرضه) و انتقال آن به مصرف‌کننده و نیز خدمات بعد از فروش (و ارائه خدمات) مربوط می‌شوند. این حوزه‌های کاری که در واقع عملیات روزمره و جاری بنگاه را شامل می‌شوند خود به پنج دسته قابل تقسیم هستند.

- لجستیک ورودی (Inbound Logistics)

- عملیات تولیدی (Operations)

- لجستیک خروجی (Outbound Logistics)

- بازاریابی و فروش (Marketing & Sales)

- خدمات پس از فروش (Services)

۳-۱-۲-۳- حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی

حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی به آن دسته از حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان اطلاق می‌گردد که به نحوی حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی بنگاه را مورد پشتیبانی و حمایت قرار می‌دهند. این حوزه‌های کاری خود به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- مدیریت عمومی کسب‌وکار (Infrastructure)

- مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management)

- توسعه تکنولوژی (Technology Development)

- تأمین (Procurement)

۳-۱-۳- ملاحظات مدل پورتر

تقسیم‌بندی حوزه‌های کاری سازمان در قالب دسته‌های ارائه شده فوق بیشتر جنبه عام و کلی دارد و هر بنگاهی می‌تواند متناسب با شرایط خود به حذف یک یا چند دسته از این طبقات و یا ادغام آنها اقدام نموده و دسته‌بندی جدیدی از حوزه‌های کاری ارائه نماید.

برای جدا کردن حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی و پشتیبانی از یکدیگر، مرز دقیق و مشخصی وجود نداشته و این مسأله بیشتر جنبه قضاوت کارشناسانه دارد. همچنین انواع حوزه‌های کاری تعریف شده در داخل زنجیره اگر چه مستقل هستند، ولی در عین حال با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و یک سیستم را تشکیل می‌دهند.

اگرچه این مدل در ابتدا برای بنگاه‌های تولیدی ارائه شده و مورد استفاده قرار گرفته است، ولی بر اساس نوع و چارچوب نگرش آن، قابلیت استفاده در سازمان‌های غیرتولیدی و با ماموریت و اهداف متفاوت را داشته و نوعی انسجام فکری و عملی را ایجاد می‌نماید. به طوری که در سازمان‌های خدماتی نیز می‌توان با در نظر گرفتن ماهیت و نوع عملکرد آنها، با استفاده از یک نوع رویکرد تلفیقی الگوبرداری شده از مدل پورتر و APQC به انگاشتی مناسب در خصوص ارائه دسته‌بندی مناسب و نزدیک به واقع از ماموریت‌های اصلی و پشتیبانی سازمان‌های با رویکرد شرکت‌های خدماتی ارائه نمود.

۳-۱-۴ - مدل مرجع مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۱ (APQC)^۲

متدولوژی مدیریت بر مبنای فرایند، روشی است که با محور قرار دادن فرایندهای یک سازمان، کسب‌وکار را دگرگون کرده و کاستی‌های سازمان‌های امروزی را از میان بر می‌دارد. معمولاً در سازمان‌ها فعالیت‌هایی که ارزش‌آفرین نیستند از دید مدیریت سازمان پنهان هستند. فرایند محوری با آشکار کردن کلیه فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود، فعالیت‌های وقت‌گیر و بی‌ارزش را شناسایی کرده و از بین می‌برد. در این حالت، انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش‌آفرین متمرکز می‌شود و همه کارکنان سازمان تا حد امکان، به صورت بهینه و در جهت اهداف اصلی سازمان کار می‌کنند.

هر سازمان برای انجام مأموریت‌ها و وظایف خود دارای دو دسته فرایند است که آن را در انجام فعالیت‌های مرتبط با حوزه‌های اصلی و پشتیبانی کسب‌وکار یاری می‌دهند. در یک سازمان فرایند محور (که بهترین و ایده‌آل‌ترین حالت شکل‌گیری یک کسب‌وکار است) کلیه فعالیت‌های سازمان در قالب فرایندهای اصلی یا پشتیبانی سازمان انجام می‌شوند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های فرایند محور عدم وجود تداخل یا تکرار در فعالیت‌های مختلف سازمان است. در واقع در سازمان‌های فرایند محور تقسیم کار در میان واحدهای سازمانی براساس نقش آن‌ها در انجام یک فرایند در سازمان انجام می‌شود، نه براساس تقسیم‌بندی وظیفه‌ای که مشکلات زیادی را در زمینه تکرار و تداخل فعالیت‌های سازمان به وجود می‌آورد و بنابراین از بوجود آمدن مشکلات مذکور جلوگیری می‌کند.

فرایند محوری مانند دیگر مفاهیم مدیریتی دارای مدل‌های گوناگونی است که هر یک از دیدگاه خاصی به سازمان نگاه می‌کنند. مدل‌ها یا چارچوب‌های طبقه‌بندی فرایندی، بهترین تجارب^۳ سازمان‌های سرآمد بین‌المللی در زمینه طبقه‌بندی فرایندهای کسب‌وکار را پس از بررسی و تدوین، در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهند. این چارچوب‌ها برای تشریح فرایندهای سازمان از سطح^۴ فرایندهای کلی در سازمان آغاز می‌کنند و سپس با شکست فرایندها به فرایندهای جزئی‌تر، کلیه کارهایی را که در زیر مجموعه آن فرایند کلی انجام می‌شود تا سطح فعالیت^۵ بیان می‌کنند.

^۱ در تدوین این بخش از گزارش از دو مرجع زیر استفاده گردیده است:

- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار: بهبود یا مهندسی مجدد؛ رحمان‌زاده هروی، محمد؛ انتشارات شرکت مهندسی سامانه‌ساز فردا؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۶؛ تهران

- APQC PCF Model; Version 5.0.3; March 2008 (www.apqc.org/pcf)-

^۲ American Productivity and Quality Center

^۳ Best Practices

^۴ Category

^۵ Activity

با توجه به این موضوع که سازمان‌های امروزی جهت رفع مشکلات خود و مهندسی مجدد کسب‌وکار نیازمند مدل‌ها و الگوهایی هستند که به شکلی کامل و بهینه فعالیت‌های خود را براساس آن‌ها مدل‌سازی کرده و سپس با مشخص کردن نقاط ضعف و قوت و کمبودهای فرایندی، به اصلاح و بهبود روند انجام فعالیت‌های کسب‌وکار بپردازند. چارچوب مورد نظر باید عمومی باشد و کلیه فعالیت‌های یک سازمان را دسته‌بندی و ارایه کند.

در این راستا یکی از بهترین الگوها و چارچوب‌های دسته‌بندی فرایندها در سازمان، مدل طبقه‌بندی فرایندی ارائه شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۱ است که به نام PCF^۲ شناخته می‌شود.

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، در سال ۱۹۷۷ با مشارکت گروهی از رهبران ۱۰۰۰ شرکت برتر که نام آنها در مجله فورچون منتشر می‌شود، رهبران اتحادیه‌ها و کارکنان عالی رتبه و بازنشسته دولتی آمریکا به منظور ارتقای بهره‌وری شرکت‌ها در مقیاس جهانی تشکیل شد.

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها (PCF) توسط APQC و شرکت‌های عضو آن به عنوان یک استاندارد باز جهت تسهیل بهبود سازمانی به کمک مدیریت فرایندها و بهینه‌کاو و بدون توجه به زمینه فعالیت، اندازه یا موقعیت جغرافیایی سازمان‌ها توسعه داده شده است. امروزه این چارچوب فراصنعتی، تجربه بیش از ۱۵ سال استفاده خلاقانه توسط هزاران سازمان در سراسر دنیا را در پشت سر دارد و می‌توان گفت بهترین مدل مرجع فرایندی است که برای سازمان‌ها طراحی شده است.

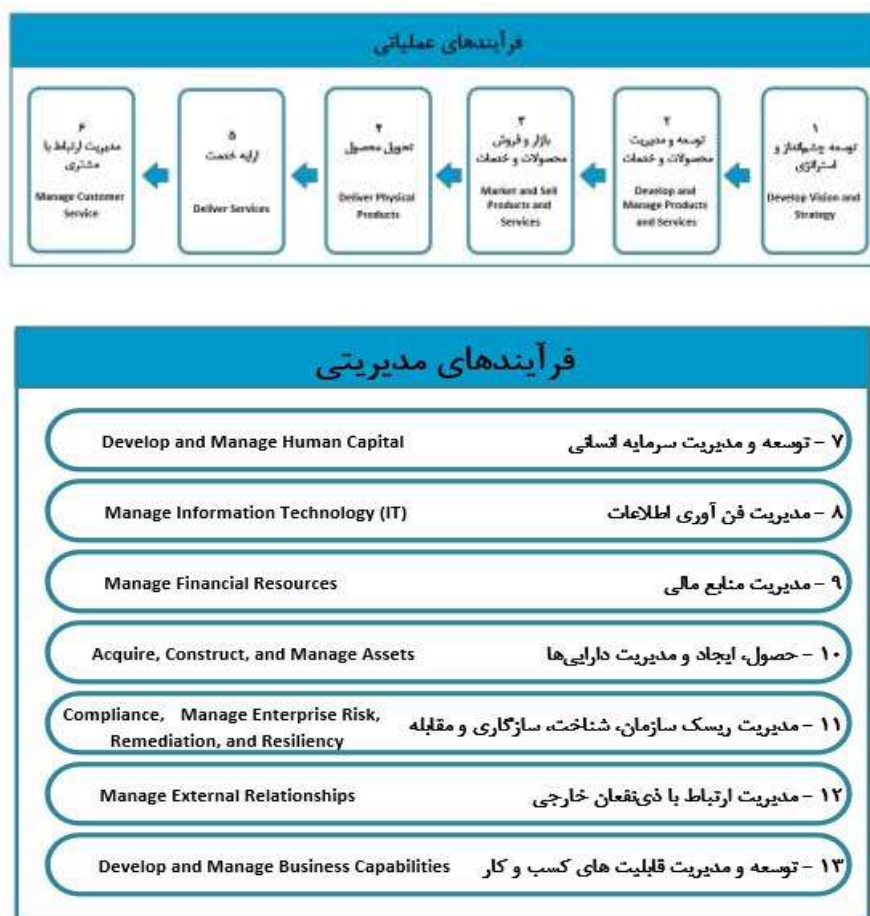
چارچوب طبقه‌بندی فرایندها (PCF) در ابتدا به عنوان یک رده‌بندی از فرایندهای کسب‌وکار و یک زبان عمومی تصور می‌شد که به کمک آن سازمان‌های عضو APQC می‌توانند فرایندهای خود را بهینه‌کاو کنند. در طراحی اولیه این مدل، APQC و ۸۰ سازمان - که علاقه زیادی به استفاده از بهینه‌کاو و روش‌های انجام کار در ایالات متحده و جهان داشتند - مشارکت کردند. از زمان آغاز این بهینه‌کاو در سال ۱۹۹۲، اغلب اجزای مدل PCF به‌روزرسانی شده‌اند. این به‌روزرسانی باعث هم‌سان ماندن این مدل با روش‌های انجام کسب‌وکار به‌کار گرفته شده توسط سازمان‌ها در سراسر دنیا شده است. برای دستیابی به ارزش ذاتی موجود در بهینه‌کاو و درون صنعتی، چارچوب‌های فرایندی خاص برخی از صنایع نیز طراحی شده است که از طریق سایت APQC قابل دسترسی هستند. در سال ۲۰۰۸، APQC و IBM برای ایجاد مدل فراصنعتی PCF و توسعه گروهی از چارچوب‌های فرایندی ویژه صنایع خاص با یکدیگر همکاری کردند.

^۱ APQC

^۲ Process Classification Framework

• طبقه‌بندی فرایندهای کسب‌وکار در مدل APQC

این مدل، فرایندهای کسب‌وکار سازمان‌ها را در ۱۳ مقوله یا حوزه اساسی که بالاترین سطح فرایندهای کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند، طبقه‌بندی می‌کند. این ۱۳ حوزه اساسی در دو گروه عمده فرایندهای «عملیاتی» و فرایندهای «مدیریتی و پشتیبانی» دسته‌بندی می‌شوند. البته APQC تأکید می‌کند که این فرایندها، الزاماً نه تمامی فرایندهای موجود در هر سازمان را تشکیل می‌دهند و نه تمامی آنها در هر سازمانی وجود و کاربرد دارند. علاوه بر آن، متناسب با کسب‌وکار، پیچیدگی، حجم عملیات و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان، ممکن است برخی فرایندها یا فعالیت‌های درونی آنها در هم ادغام و یکپارچه شوند و یا فرایندها، با عناوین تا حدودی متفاوت نام‌گذاری شوند. هم‌اکنون بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای معتبر جهانی مرتبط از جمله بنیاد EFQM و یا ISO (سازمان بین‌المللی استاندارد) در مستندات و سایت‌های خود به مدل APQC استناد می‌کنند و می‌توان گفت که این مدل، از ساختار منسجمی در طبقه‌بندی فرایندها برخوردار است. شکل ۳ ساختار این مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۳- طبقه‌بندی فرایندهای کسب‌وکار در مدل APQC

شرح و عناوین گروه‌های فرایندی در مدل مرکز APQC به شرح زیر است. این عناوین عیناً از آن مدل ترجمه شده

است.

◀ فرایندهای عملیاتی شامل:

- تدوین چشم‌انداز و استراتژی
- طراحی محصول و خدمات
- بازاریابی و فروش محصول و خدمات
- تولید و ارائه محصول و خدمات
- ارائه خدمات به مشتریان
- مدیریت ارتباط با مشتری

◀ فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی شامل:

- مدیریت و توسعه سرمایه انسانی
- مدیریت تکنولوژی اطلاعات
- مدیریت منابع مالی
- تأمین، ساخت و مدیریت دارایی‌ها
- مدیریت ریسک سازمان، محیط زیست، سازگاری و مقابله
- مدیریت روابط برون سازمانی
- مدیریت توسعه قابلیت‌های کسب و کار

در این مدل فرایندهای عملیاتی، فرایندهایی هستند که مستقیماً منجر به تولید ارزش افزوده جدید برای سازمان‌ها می‌شوند و تحقق مأموریت سازمان‌ها از حیث تولید محصول و ارائه خدمات، بدون اجرای این فرایندها غیرممکن است. فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی، فرایندهایی هستند که برای تأمین نیاز فرایندهای عملیاتی ضرورت دارند و به همین منظور طراحی شده‌اند ولو آنکه نتیجه آنها به نحو مشخص و ملموس در محصول یا خدمت نهایی قابل عرضه به مشتری مشهود نباشد. با این همه، در فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی نیز میزان نقش غیرمستقیم در ایجاد ارزش افزوده، باید ملاک و معیار ارزیابی فرایند باشد و هر فرایند، باید قابلیت اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت را داشته باشد. فرایندی که نه مستقیماً ارزش افزوده ایجاد کند و نه زمینه‌ساز ایجاد ارزش افزوده برای سایر فرایندها باشد، چیزی بیش از مجموعه‌ای از فعالیت‌های زاید بی‌ارتباط با اهداف سازمانی نخواهد بود.

براساس تجارب اجرایی و عملی، تعیین عناوین «عملیاتی» و «پشتیبانی» تا حدودی نیز نسبی هستند و برخی از فرایندهای فرعی یا فعالیت‌های اساسی درون هر فرایند عملیاتی، ممکن است در داخل همان فرایند، ماهیت پشتیبانی داشته

باشند. علاوه بر آن APQC در مدل خود، عبارت «فرایند فرعی» یا «زیر فرایند» یا مشابه آن را به کار نبرده است، بلکه این برداشتی است که از سطوح ۲ و ۳ ساختار طبقه‌بندی این مدل صورت می‌گیرد.

• سطوح فرایندی در مدل APQC

از نظر سلسله مراتب و سطوح فرایندی، APQC چهار سطح را در سلسله مراتب فرایندها ارائه کرده است که عبارتند از:

۱- مقوله یا «حوزه فرایندی» که بالاترین سطح طبقه‌بندی فرایندها است. در مدل APQC، این گروه، ۱۳ عنوان اصلی را در بر می‌گیرد.

۲- «گروه فرایند» که دومین سطح در سلسله مراتب فرایندها را تشکیل می‌دهد به ۷۷ مورد می‌رسد.

۳- سومین سطح در سلسله مراتب مدل APQC، «فرایند»ها هستند که ۳۳۳ مورد است. گفتنی است کارکرد و عنوان اصلی تعدادی از فرایندهای سطوح ۲ و ۳، در حوزه‌های فرایندی مختلف مشترک است.

۴- در سطح چهارم، «فعالیت»ها قرار می‌گیرند. در این سطح، بیش از ۸۰۰ فعالیت مختلف وجود دارد. هر فعالیت، یعنی مجموعه‌ای از وظایف به هم مرتبط که نتیجه‌ای معین در پی داشته باشد و یکی از گام‌ها یا مراحل یک فرایند را تشکیل دهد. مثلاً، در این مدل از «بهبودسازی برنامه زمانی و هزینه‌های حمل و نقل» به عنوان یک فعالیت یاد می‌شود. در این سطح نیز عناوین بسیاری از فعالیت‌ها مشابهند و در سازمان‌های کوچک و متوسط با پیچیدگی و مراحل فرایندی محدود، تعدادی از این فعالیت‌ها را می‌توان در هم ادغام کرد. در جدول ۱، تعداد عناوین سطوح ۱، ۲ و ۳ ارائه می‌شود.

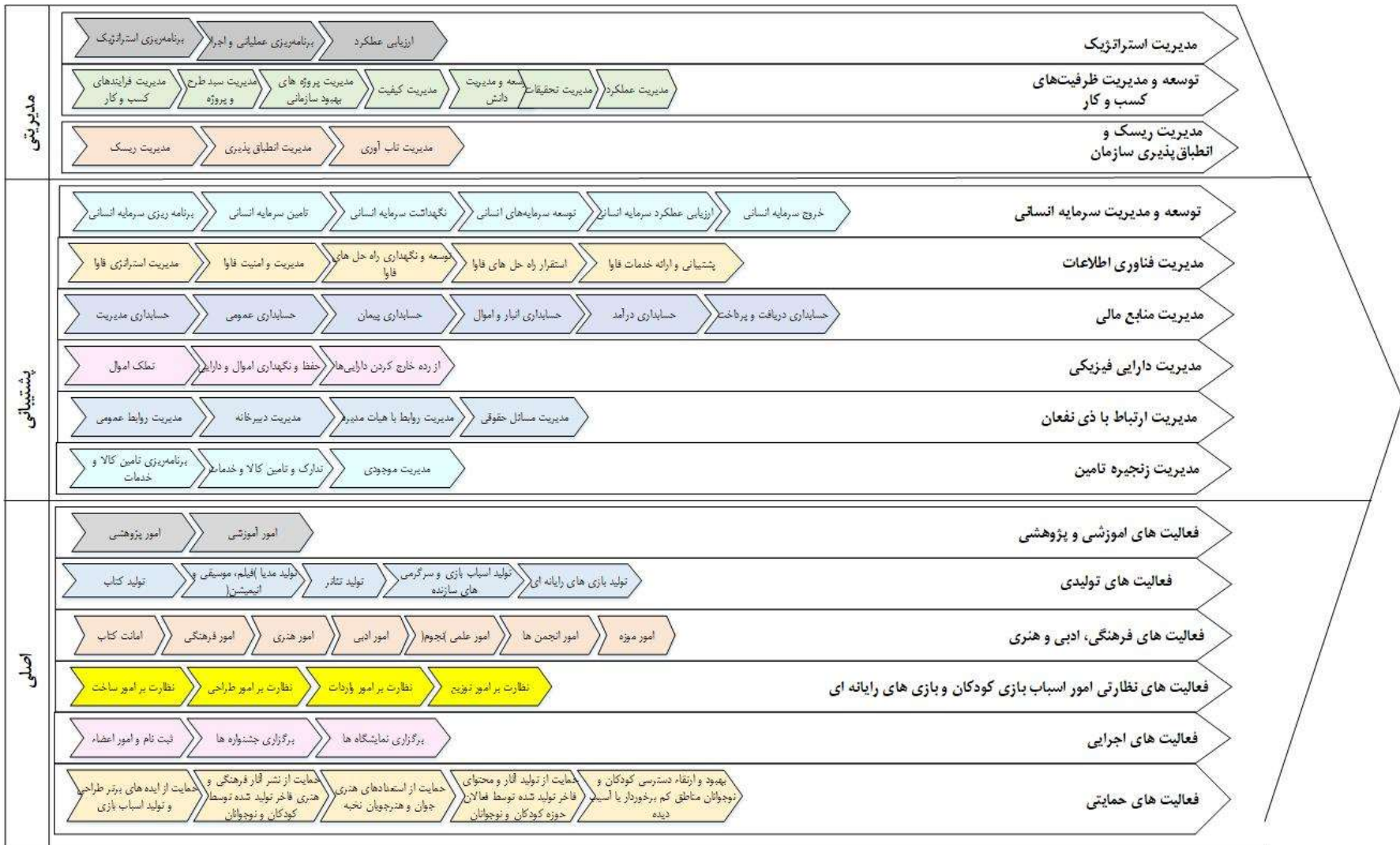
| ردیف | حوزه فرایندی (سطح ۱) | تعداد در سطح ۲ | تعداد در سطح ۳ |
|------|---|----------------|----------------|
| ۱ | تدوین چشم‌انداز و استراتژی | ۴ | ۳۰ |
| ۲ | طراحی محصول و خدمات | ۴ | ۱۷ |
| ۳ | بازاریابی و فروش محصول و خدمات | ۷ | ۳۲ |
| ۴ | تولید و ارائه محصول و خدمات | ۴ | ۲۰ |
| ۵ | ارائه خدمات به مشتریان | ۳ | ۸ |
| ۶ | مدیریت ارتباط با مشتری | ۵ | ۲۷ |
| ۷ | مدیریت و توسعه سرمایه انسانی | ۹ | ۳۶ |
| ۸ | مدیریت تکنولوژی اطلاعات | ۸ | ۲۹ |
| ۹ | مدیریت منابع مالی | ۱۱ | ۴۵ |
| ۱۰ | تأمین، ساخت و مدیریت دارایی‌ها | ۵ | ۱۹ |
| ۱۱ | مدیریت ریسک سازمان، محیط زیست، سازگاری و مقابله | ۴ | ۱۶ |
| ۱۲ | مدیریت روابط برون‌سازمانی | ۵ | ۲۳ |
| ۱۳ | مدیریت دانش، بهبود و تغییر | ۸ | ۳۱ |
| | جمع | ۷۷ | ۳۳۳ |

جدول ۱- تعداد عناوین و سطوح فرایندی در مدل APQC

تقسیم فرایندهای کسب و کار به فرایندهای سطوح مختلف، یک امر نسبی است و ممکن است متناسب با شرایط هر سازمان و به منظور تأمین سهولت و سرعت بیشتر برقراری ارتباطات و گردش کار در آن سازمان، برخی از فرایندهایی که در مدل بالا به عنوان حوزه یا گروه فرایندی نام گذاری شده‌اند، در آن سازمان به عنوان یک زیر گروه تلقی شده و در دل یک فرایند کلان یا اساسی جای گیرند. به عنوان مثال، متناسب با حجم عملیات و گستردگی سازمان، فرایندهایی نظیر ارائه خدمات به مشتریان و یا طراحی محصول در مدل APQC، می‌توانند به عنوان زیرفرایندهای فرایند اساسی بازاریابی و فروش، تولید یا هر عنوان مناسب دیگری که با نوع کار، فرهنگ یا عادت آن سازمان هماهنگی بیشتری دارد، در نظر گرفته شوند.

۳-۲- زنجیره ارزش کلان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

با استفاده از دو مدل مرجع نام برده در بالا، زنجیره ارزش کلان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان با نگاه فرآیندی در دو سطح حوزه و گروه‌های فرآیندی ارائه می‌گردد. بر اساس این مدل، می‌توان ارتباط بین خدمات کسب و کار کانون را با گروه‌های فرآیندی و بعداً در صورت انجام پروژه‌های بهبود فرآیندی تا سطح فرایندهای مطلوب مشخص نمود. همچنین این زنجیره می‌تواند ورودی مناسبی جهت انجام پروژه شناخت و استانداردسازی فرایندهای موجود کسب و کار کانون در راستای ارائه بهبود و استخراج فرایندهای مطلوب کسب و کار محسوب شود.



شکل ۴- زنجیره ارزش کلان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

۴- نظام جامع ارزیابی عملکرد

امروزه موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است. مؤسسات و سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین المللی عمل می کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم و راهبردی تلقی می شود و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو یک سازمان بدون نظام جامع ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست.

سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانها، یکی از قوی ترین ابزارهای مدیریتی است که می توان به کمک آن، اطلاعات مورد نیاز از وضعیت سازمان را به دست آورد. روش های متفاوتی برای سنجش و ارزیابی عملکرد طراحی شده است که مدیران سازمانها با توجه به هدف ارزیابی و نوع سازمان، از روش یا مدل خاصی بهره می گیرند و یا با ترکیب و تلفیق چند مدل، مدل مورد نیاز خود را طراحی می کنند لذا شناخت الگوهای مختلف مدیریت عملکرد و به کارگیری صحیح و به جای این الگوها در سازمان، از جمله مسائل بسیار مهم در این مقوله

است.^۱ از آنجا که یک سازمان متشکل از اجزا و بخشهای مختلف می باشد، لذا برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان می بایست به ارزیابی میزان تناسب، تطابق و کارایی عملکرد این اجزا بر مبنای شاخص ها و معیارهای صحیح عملکرد، در جهت اهداف سازمانی اقدام نمود.^۲

۴-۱- مدیریت عملکرد سازمان

ارزیابی عملکرد در سطح سازمان عبارت از سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد یک سازمان مورد بررسی می باشد. به دلیل لزوم پیوستگی چنین مفهومی در سازمان، امروزه این مفهوم را در قالب مدیریت عملکرد تعریف می نمایند. مدیریت عملکرد رویکردی است نظام مند که از طریق فرایند، تعیین اهداف راهبردی عملکرد، سنجش، نظارت و ارزیابی، جمع آوری و تحلیل داده های عملکرد و بکارگیری داده ها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد. این مفهوم که امروزه جایگزین ارزیابی عملکرد شده است، ضمن داشتن بار مثبت نسبت به مفهوم ارزیابی، نشان دهنده اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت به عنوان یک وظیفه اساسی می باشد. به طور مثال، فلاور (۱۹۹۰) مفهوم مدیریت عملکرد سازمان را جزئی از فعالیت های روزمره مدیران می داند.

۴-۲- نظام مدیریت عملکرد سازمان

هیچ سازمانی نمی تواند چندان اثربخش باشد مگر اینکه برای آنچه که می خواهد انجام دهد، برنامه ای داشته باشد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی نیز بدون داشتن برنامه ای که در قالب یک نظام منسجم و یکپارچه تدوین شده و به اجرا در بیاید، بسیار دشوار خواهد بود. این نظام تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد شناخته می شود. لزوم توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات، تامین رضایت شهروندان، بهبود مستمر عملکرد در سطوح مختلف و انجام هدفمند امور در سازمان های دولتی توجه به مدیریت عملکرد را الزامی می نماید.

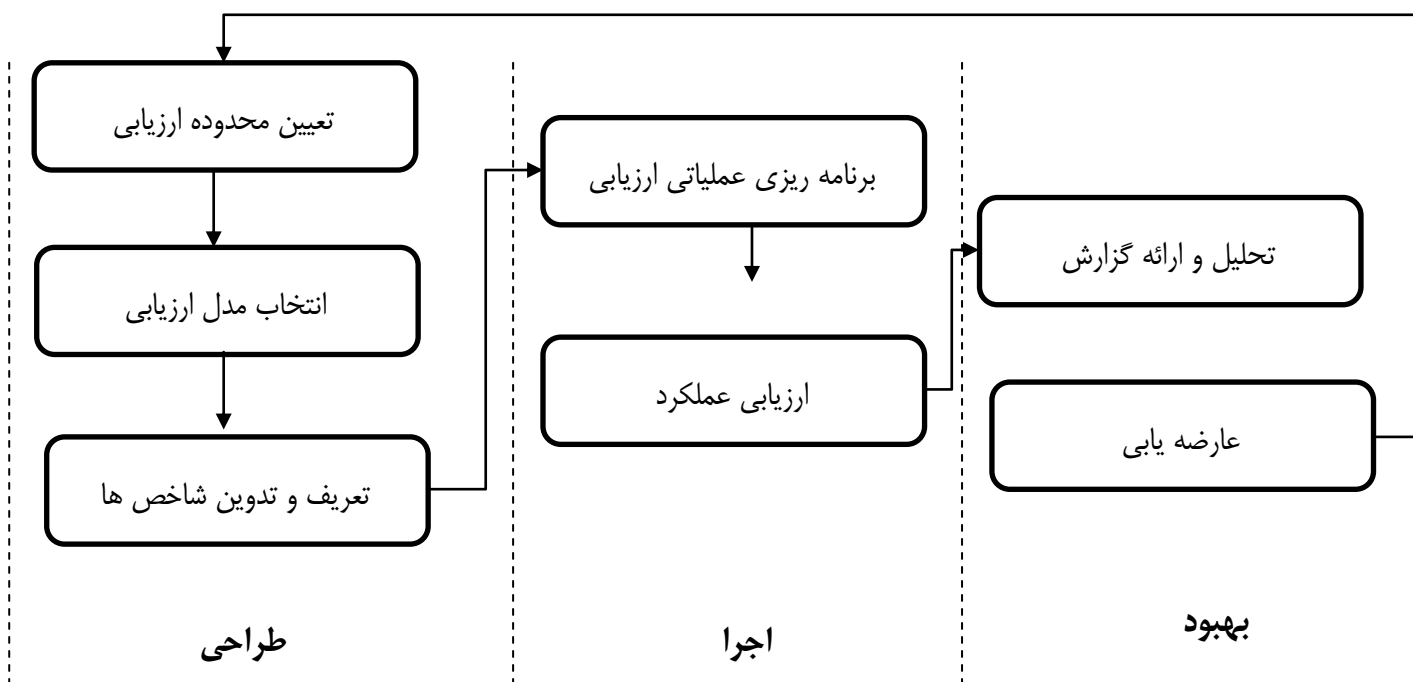
^۱ احمدوند، علمحمد و تربتی، امیر و پور رضا، ناصر (۱۳۹۱). طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره گیری از BSC و EFQM دو فصلنامه ی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (سال چهارم، شماره ی یک، بهار و تابستان ۱۳۹۱، ص ۵۵-۸۶

^۲ فتحی، محمد و حسینی پنجکی، سیده اعظم و کاظمینی، نسیم و یوسفیان، شیوا (۱۳۸۹)، "ارزیابی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع (پشتیبانی) دانشگاه های علوم پزشکی کشور بر اساس مدل "EFQM، طب و تزکیه، (۱)۲۲، ۱۷-۲۴

در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) و آیین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی مربوطه به لزوم چنین مفهومی در دستگاه های اجرایی اشاره شده است. همچنین، در ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه کشور، استقرار نظام مدیریت عملکرد و برخورداری از شاخص های مناسب برای ارزیابی عملکرد را پیش نیاز یک نظام بودجه ریزی عملیاتی می داند.

۴-۳- فرآیند ارزیابی عملکرد

فرآیند ارزیابی عملکرد به طور عمده با تعریف محدوده ارزیابی آغاز می شود. محدوده ارزیابی، سنگ بنای تمامی تحلیل های بعدی فرآیند ارزیابی عملکرد می باشد زیرا به طور کلی فرضیات مورد نظر ارزیابان عملکرد را مشخص می کند. طبیعتاً، از آنجا که هر نوع فعالیتی از جمله ارزیابی عملکرد، هزینه های مربوط به خود را دارد، اولویت بندی بخش هایی که نیاز فوری به بهبود و طبیعتاً ارزیابی عملکرد دارند ضروری خواهد بود. گام بعدی، تعریف شاخص های ارزیابی عملکرد می باشد. شاید این گام مهمترین گام فرآیند ارزیابی عملکرد می باشد زیرا اگر تعریف شاخص های ارزیابی به جهت روایی و پایایی دچار نقص یا اشکال باشد، نتایج ارزیابی و اقدامات پس از آن با واقعیت منطبق نبوده و خود منجر به نتایج فاجعه بار برای سازمان خواهد بود. گام بعدی، برنامه ریزی ارزیابی شامل تعیین برنامه زمانبندی، روش ارزیابی و تجهیز تیم ارزیابی می باشد. طبیعتاً مانند هر فرآیند بین واحدی، همکاری و همدلی همه ذی نفعان این فرآیند نقش موثری در درست اجرا شدن این فرآیند در سازمان خواهد داشت. لذا در این مرحله توجه و حمایت ویژه مدیران ارشد سازمان بی شک مورد نیاز است. پس از برنامه ریزی، ارزیابی توسط تیم ارزیاب یا خود واحدهای مورد بررسی انجام شده و نتایج جهت تحلیل به کارشناسان مربوطه ارسال می گردد. طبیعتاً در صورت نقص اطلاعات، با رفت و برگشت های انجام شده، تمامی اشکالات و ایرادات فایل های عملکردی رفع خواهد شد. با بکارگیری سنجش های اشاره شده و داده های جمع آوری شده، نتایج عملکردی ارزیابی عملکرد تحلیل شده و نهایتاً گزارشات عملکردی برای استفاده مدیران و نهادهای بالادست ارائه می گردد. طبیعتاً ریشه یابی علل و اسباب ضعف عملکرد حوزه های مورد بررسی می باید در دستور کار فرآیند ارزیابی عملکرد قرار بگیرد. در نهایت، از درس آموخته های بدست آمده، سازمان برای اجرای دور بعد ارزیابی عملکرد با اثربخشی بیشتر آماده خواهد شد.



شکل ۵- فرایند ارزیابی عملکرد

۴-۴- مدل های ارزیابی عملکرد

مدل های ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکردهای مختلف مدیریتی و بخصوص عملکردی سازمان می باشد. به طور عمده دو دیدگاه سنتی کلاسیک (کلاسیک) و مدرن (نئوکلاسیک) در مورد ارزیابی عملکرد وجود دارد. دیدگاه سنتی و معاصر از دو جنبه وسعت دامنه شاخص های عملکردی و نقطه اتکا به زمان سنجش عملکرد با یکدیگر متفاوت می باشند.

در دیدگاه سنتی (کلاسیک) سنجش عملکرد غالباً تک محوری بودند. به طور مثال، اغلب معیارهای مالی، ملاک سنجش عملکرد سازمان محسوب می شد در حالی که در رویکرد معاصر، ارزیابی عملکرد صرفاً محدود به یک حوزه خاص محدود نمی شود بلکه سعی بر آن است تا جنبه های مختلف عملکرد سازمان به صورت تومانی در نظر گرفته شود. در رویکرد سنتی، مبنای زمانی ارزیابی عملکرد، گذشته سازمان بود در حالی که در رویکرد معاصر، ملاک عموماً روند آتی پیش روی سازمان و نسبت ادامه وضع موجود سازمان با وقایع پیش رو در نظر گرفته می شود.

بنابراین، محدودیت های موجود در رویکرد کلاسیک را شاید بتوان عاملی برای این تغییر رویکرد در نظر گرفت. سازمان ها و مدیران آن رفته رفته متوجه شدند که موفقیت یک سازمان لزوماً در گروی عملکرد خوب یک بخش خاص از سازمان مثل بخش مالی نیست. بلکه می باید در تمامی زمینه های فرآیندهای کسب و کار،

نیروی انسانی، بازار و مشتریان نیز موفق بود. ثانیاً آنها دریافتند که گذشته همواره چراغ راه آینده نخواهد بود. بویژه در عصر حاضر که جهان با سرعت بسیار زیادی در حال تغییر است، بجای نگاه به پشت سر می باید آینده را ملاک عمل قرار داد.

به دلیل ضعف و نارسایی های سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی، سیستم های جدید ارزیابی و سنجش عملکرد از دهه ۱۹۸۰ توسط اکثر سازمان های آمریکایی، اروپایی، ژاپنی و ... به کار گرفته شد. مهمترین مدل های جامع ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- جایزه دمینگ (DP)
- ارزیابی عملکرد در موسسه ملی استانداردها و تکنولوژی (جایزه مالکوم بالدريج)
- جایزه کیفیت اروپایی (EFQM)
- محک زنی (ارزیابی) رقبا
- تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی (SMART)
- سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی (PMS FOR WCM)
- سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا (IDPMS)
- اندازه گیری عملکرد رویکرد شبکه اروپایی برای مطالعات پیشرفته (ENAPS)
- منشور عملکرد یا نگرش ذینفع ها (ASC)
- مدل امتیازات متوازن^۱ (BSC)

ابن الرسول در تحقیق خود نشان داده که مدل امتیازات متوازن با توجه به شاخص های مقایسه ای، ملموس ترین مدل برای ارزیابی و سنجش عملکرد در سازمان های ایران می باشد.^۲

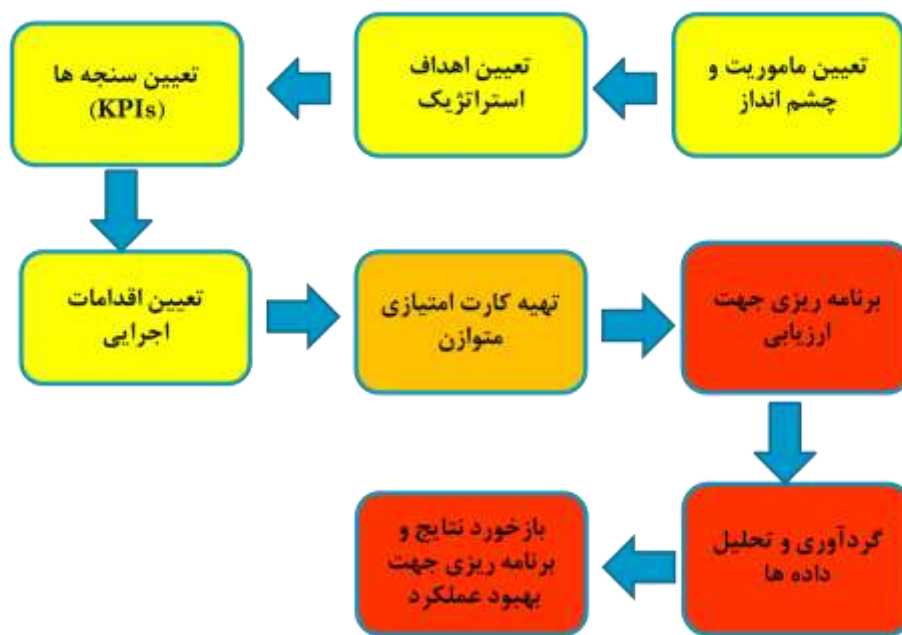
۴-۵- کارت امتیازی متوازن

یکی از مدل های مطرح که مقبولیت فراوانی در مدیریت در دهه های اخیر داشته، کارت امتیازی متوازن اثر کاپلان و نورتون می باشد. اگرچه، استفاده اصلی مدل کارت امتیازی متوازن در پیاده سازی استراتژی های سازمان می باشد، رویکرد عملکردی آن شامل شناسایی و استخراج شاخص های عملکردی برای اهداف

^۱ لینک دسترسی

^۲ لینک دسترسی

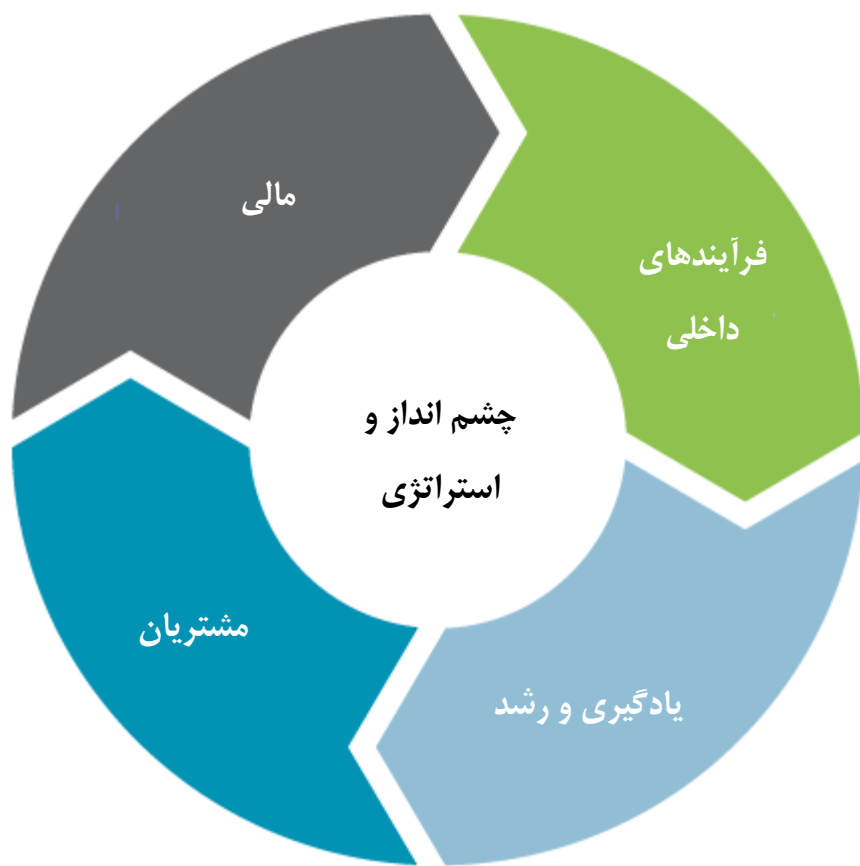
کیفی سازمان باعث شده تا به طور گسترده ای نیز در مبحث ارزیابی عملکرد سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد. مزیت استفاده از این مدل علاوه بر ارتباط منطقی اجزای آن با یکدیگر و با سودآوری سازمان در امکان برقراری آن با استراتژی ها و اهداف کلان سازمان می باشد.



شکل ۶- جایگاه کارت امتیازی متوازن در نظام مدیریت عملکرد

همانطور که اشاره شد، یک مزیت عمده استفاده از این مدل که منطبق بر رویکرد معاصر می باشد، در نظر گرفتن منظرهای گوناگون عملکردی غیرمالی در کنار منظر مالی است که سالیان سال تنها مرجع ارزیابی عملکرد شرکت ها بود. همچنین ارتباط علی-معلولی بین منظرهایی مطرح شده که نهایتاً به خلق ارزش منجر می شود درک ملموس تری از چگونگی فعالیت سازمان ارائه می کند. این چهار منظر عبارت است از منظر رشد و یادگیری، منظر فرآیندهای داخلی، منظر مشتری و منظر مالی.

توسعه منابع سازمان به خصوص منابع انسانی منجر به بهبود کیفیت و کمیت فرآیندهای کسب و کار سازمان شده و این منجر به افزایش رضایت و وفاداری مشتریانی می شود که حاضرند جهت دریافت خدمات و محصولات با کیفیت تر و مقرون به صرفه تر هزینه کنند. در نتیجه مشتریان وفادار و درآمد حاصله از افزایش مشتریان ارزش مالی به صورت افزایش درآمد و سود حاصل می شود.



شکل ۷-مدل کارت امتیازی متوازن

۵- ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

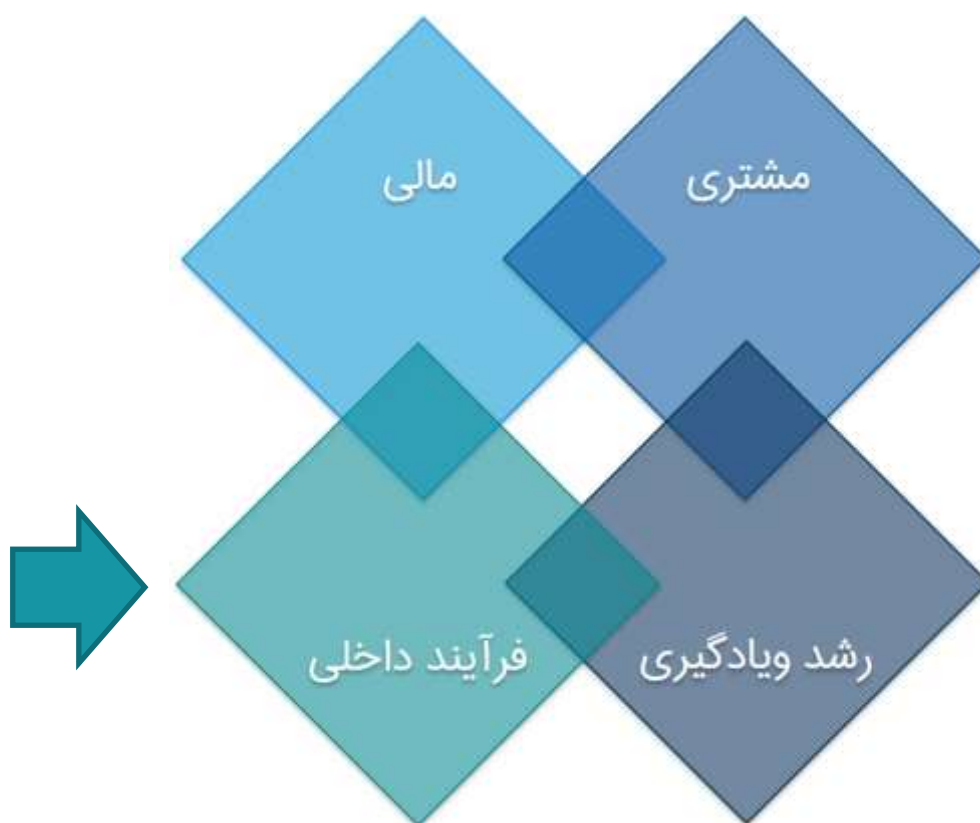
جهت تدوین برنامه استقرار نظام مدیریت عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مطابق با فرآیند مطرح شده مدیریت عملکرد (شکل ۵) عمل می شود. بنابراین، در این بخش دو فاز طراحی و برنامه ریزی فرآیند مدیریت عملکرد، در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوان توضیح و مستندات مربوطه ارائه می گردد. طبیعتاً، گام های اجرا و تحلیل از فرآیند مربوطه پس از اتمام این پروژه قابل انجام می باشد.

۵-۱- انتخاب محدوده ارزیابی

با توجه به اهمیت خدمات کسب و کار کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان از لحاظ ارتباط با ذی نفعان اصلی کانون یعنی کودکان و نوجوانان و خواست نهادهای بالادست نظیر سازمان اداری استخدامی کشور در تعیین و ارائه خدمات کسب و کار، تمرکز این پروژه در ارزیابی، محدود به خدمات کسب و کار کانون (یا به عبارتی فعالیت های اصلی کانون) می باشد. در صورت وجود مستندات سازمانی بیشتر، فرهنگ سازمانی آماده تر، ابراز تمایل بیشتر و تعریف پروژه های بزرگ تر، این امکان وجود دارد که فرآیند مدیریت عملکرد برای بخش های بیشتری از سازمان مانند قابلیت ها، فرآیندها، استراتژی، اهداف کلان و نیروی انسانی کانون نیز اجرا شود. در مورد شناسایی خدمات کسب و کار کانون به بخش ۲-۱ این گزارش رجوع شود.

۵-۲- انتخاب مدل ارزیابی

همانطور که در بخش ۴-۴ این گزارش اشاره شد، مدل مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات کانون، مدل BSC می باشد. از آنجایی که محدوده ارزیابی صرفاً به خدمات کسب و کاری سازمان (فعالیت های اصلی در زنجیره ارزش) محدود می شود، در این پروژه از ارزیابی شاخص های منظر های رشد و یادگیری، مشتری و مالی صرف نظر می گردد. به عبارت دیگر، در این پروژه صرفاً به شناسایی و تعریف شاخص های فرآیندهای داخلی (در اینجا خدمات کسب و کاری) می پردازیم. اگرچه، چنین رویکردی، پیاده سازی مدل BSC را به طور کامل انجام نمی دهد، اما این نوید را به کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان می دهد که جهت تکمیل این مدل، می باید اهداف کلان سازمان را با طرح پروژه هایی نظیر تدوین استراتژی های سازمان مشخص نمود.



۵-۳- تعریف و تدوین شاخص ها

برای تعریف و تدوین شاخص های عملکردی خدمات بیرونی کسب و کار کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، ابتدا به مستندات موجود در سازمان مراجعه شد. همچنین، مشاور بر اساس شاخص های عمومی مرتبط موجود در منابع علمی و تجربی شاخص هایی را به عنوان پیشنهاد به فهرست موجود به تفکیک هر خدمت اضافه نمود. پس از جمع آوری شاخص های مورد نظر، طی جلساتی با کارفرما، ضمن مرور گردش کار خدمات کسب و کار کانون، شاخص های عملکردی اشاره شده مورد نقد و بررسی قرار گرفته و در صورت امکان شاخص هایی از لیست مربوطه حذف یا به آن اضافه گردید. لیست شاخص های استخراج شده از مستندات کارفرما و پیشنهادی مشاور در پیوست شماره ۵ ارائه شده است. همچنین شاخص های عملکردی مورد تأیید در شناسنامه های خدمات کسب و کار کانون، در قسمت انتهایی آن اضافه گردید جداول مربوطه شامل عنوان، نحوه محاسبه و مدت زمان ارزیابی می باشد. جهت مشاهده نتایج مورد نظر می توان به پیوست شماره ۳ مراجعه نمود.

در انتهای گزارش این پروژه، لازم بذکر است که پس از انتخاب محدوده، مدل و شاخص های ارزیابی عملکرد- در این مقطع محدود به ارزیابی عملکرد خدمات کسب و کار کانون پرورش فکری کودکان و نوجوان- باید سازمان تکمیل چرخه فرایند ارزیابی عملکرد ارائه شده را در قالب اجرا و بهبود فعل کار دنبال نماید. همان طور که در فرایند ارزیابی عملکرد بیان گردیده این فعالیت ها شامل موارد باقی مانده ذیل خواهد بود:

- " برنامه ریزی عملیاتی ارزیابی " و " ارزیابی عملکرد " در حوزه اجرا
- " تحلیل و ارائه گزارش " و " عارضه یابی " در حوزه بهبود